

I betydningernes fodspor

Kristine Küsch Larsen og Søren Asmussen

Dette bidrag bygger på en protreptisk, filosofisk undersøgelse og analyse af værdisammenstød imellem medarbejdere og ledere i en større dansk pædagogisk organisation.

Vi har i vores bidrag valgt at fokusere på værdisammenstødene i en krisetid – i Coronatid – og vil ved hjælp af protreptikken forsøge at stille skarpt på dét, vi som ledere har oplevet i en tid, hvor helt nye tematikker og dilemmaer fylder dagligdagen, og som samtidig spidsformulerer netop de situationer, hvor værdisammenstød i organisationen kan opleves tydeligst.

Situationer, hvor vi udfordres i vores ledelsespraksis, og hvor vores nysgerrighed til tider erstattes af hurtigere domme og forhøjet følelsesberedskab.

Vi er optaget af at lede efter de betydninger, der er på spil hos ledere og medarbejdere, når der stilles krav om hurtige beslutninger, og hvor der samtidig skal skabes tryghed på baggrund af en situation, hvor der også kan være mange følelser på spil.

Ledelse under pres

Den 11. marts 2020 lukkede Danmarks Statsminister, Mette Frederiksen Danmark ned. Det betød, at alle offentligt ansatte skulle arbejde hjemmefra så vidt det var muligt. Fra den ene dag til den anden, så den offentlige virkelighed anderledes ud. Sammen med resten af Danmark blev Ungecentret Skanderborgvej lukket ned som følge af Covid-19, og vores ledelsesvirkelighed fik helt nye udfordringer.

Fra en virkelighed, hvor fokus gennem en lang periode havde rettet sig mod effektive løsninger i en kompleks hverdag, blev fokus på et kort sekund til overvejelser om konkret pædagogisk praksis i det virtuelle rum for både ledere, medarbejdere og unge.

Vores ledelsesrum blev omdannet til et væld af refleksioner over ledelse af medarbejdere, hvor frygt og bekymringer erstattede daglige spørgsmål om balance-planer, og nye typer overvejelser om, hvilke unge er akutte nok til at modtage en pædagogisk indsats, som vi ved, vi kan stå inde for, blev en del af dagligdagen.

Ledelsesdilemmaer, hvor grænsen mellem privatsfæren og arbejdssfæren blev langt mere utydelig og gensidigt afhængig gennem

konstant vekselvirkning mellem fokus på kerneydelsen og konsekvenserne af nedlukningen. Der blev appelleret til samfundssind fra regeringen, og den konkrete omsætning af dette stillede hele tiden etiske dilemmaer og afkrævede svar, som den enkelte leder efterfølgende skulle stå til ansvar for.

Dilemmaer som afvikling af opsøret flekstid – bør det afvikles i en tid, hvor det ikke er muligt at gennemføre den fulde kerneydelse pga. nedlukning? Dilemmaer om medarbejdere, der ikke tør eller kan møde på arbejde i kritiske funktioner (fx af helbredsmæssige bekymringer med hjemsendte børn) - hvordan imødekommer man de individuelle behov kontra fællesskabets, og samtidig sikrer kerneydelsen?

Med nedlukningen af Danmark har kravene til omstillingsparathed og kreativitet løbene ændret sig og stillet nye krav til systemet. Det har samtidig udfordret de faglige vurderinger; den pædagogiske praksis – at ville noget med den anden – men på nye måder. Overlevelse, egen omsorg og sundhed har af og til været sideordnet med regulativer og retningslinjer, og det ledelsesmæssige skøn har konstant været under pres og blevet afkrævet konkret svar.

Værdier under pres

I en ny virtuel virkelighed har der også været langt større adskillelse mellem organisationens medlemmer. Beslutninger bliver for både medarbejdere og ledere langt mere en individuel og indadvendt proces, som i mindre grad "forstyrres" af daglige fornemmelser af stemningen i personalegruppen, de daglige konfrontationer og konflikter blandt kollegaer og mellem ledelse og personalet, og, i lige så høj grad, manglen på de daglige "fredspiber" der ryges i kantinen over frokosten.

Corona-nedlukningen har gjort en del af værdisammenstødene til mere direkte konfrontationer online, og samtidig har sammenstødene på en måde også været eksponent for de usagte værdier, som lever i organisationen. Værdierne har stået tydeligere frem, fordi krisens væsen har stået skarpt frem, når overvejelser om liv og død er kommet i spil.

Protreptikken har kunnet hjælpe os til at stille skarpt på de betydninger, der ligger bag de værdisammenstød, vi har oplevet igennem corona-perioden.

Hvad er det, der spiller sig ud, når vi oplever, at alle kan være enige om værdier som eksempelvis ansvarlighed, og alligevel kan det skabe

svære konflikter mellem leder og medarbejder, og medarbejderne imellem?

Vi har desuden erfaret at, det har været svært for medarbejdere og ledere at finde mening i alle restriktionerne og udmeldingerne. Eksempelvis har det været vanskeligt, at nogle har været frontmedarbejdere og været på arbejde, samtidig med at de samme ikke kunne være sammen med lige så mange i privaten som på arbejde.

Der har ligeledes været tilfælde, hvor hjemsendte medarbejdere har haft svært ved at se det meningsfulde i, ikke at kunne udføre deres arbejde på arbejdspladsen. Her har vi oplevet, at protreptikken har været hjælpsom i forhold til at folde værdisammenstød imellem de officielle udmeldinger og det indre personlige kompas ud.

Følelsesmæssig frigørelse

Ved nedlukningen af Danmark, blev den strukturelle ramme med ét ændret. Det er præcis her, skæringspunktet er, og hvor det bliver særlig relevant at gå i betydningernes fodspor og leder efter betydningerne bag de levede værdier.

Vores erfaringer fortæller os, at tabet af strukturer (genkendelighed og hverdag) kan skabe rum for stor diversitet i følelserne, og at følelserne kan opleves stærkere. Vi har derfor en formodning om, at strukturerne støtter den enkelte (leder og medarbejder) i sin egen følelsesregulering og giver den enkelte en ramme at navigere indenfor.

I vores daglige ledelsespraksis oplever vi ofte, at psykologiske og følelsesmæssige forklaringer bliver gældende i konfliktsituationer. Protreptikken hjælper os til at blive mere præcise i dialogen med medarbejderne, om de konflikter der kan opstå.

Gennem protreptikkens greb får vi bedre blik for værdierne bag de emotionelle udtryk. Vi arbejder ud fra præmissen, at protreptikken er en "frigørelses- og frihedsteknologi", der frisætter personlig udvikling og holder værdien i centrum.

Frihed erhverves optimalt, når man kan tage ejerskab til det, man mener, ved og tror, fordi man har afprøvet dets gyldighed. Derfor er kernen i protreptikken at skabe refleksiv distance til egne holdninger og handlinger og derved at frisætte sig selv og hinanden fra egne ubevidste betydningstilskrivninger.

I vores bidrag giver vi eksempler på, hvordan vi i praksis bruger protreptikken til at sætte lys på begreber og ord og dermed i vores ledelse arbejder med at skabe et fokus, der ligger udenfor den enkelte – udenfor os selv.

Eksemplerne, vi anvender, er uddrag fra protreptiske samtaler, vi har gennemført med hinanden, om de værdisammenstød, som har fyldt mest i vores ledelsespraksis gennem Corona-perioden.

DO NOT COPY

Dokumentets indhold er ophavsretligt beskyttet. Det er således kun tilladt at benytte dette materiale på betingelse af, at alle regler om ophavsret og andre immaterielle rettigheder respekteres og overholdes.

Det er dog ifølge ophavsretslovens § 22 tilladt at citere fra værket, så længe reglerne om god citatskik overholdes; "Af et offentliggjort værk er det tilladt at citere i overensstemmelse med god skik og i det omfang, som betinges af formålet." Det er således som udgangspunkt lovligt at citere, mens det er ulovligt at plagiere.

Ved yderligere spørgsmål omkring brug af materialet, kontakt da venligst CCC.